



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Astri Width Ellevold

Bacheloroppgave

Hvordan har omorganiseringen påvirket de ansatte og deres motivasjon?

How has reorganization affected the employees and their motivation?

Bachelor i økonomi og administrasjon

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne oppgaven er en bacheloroppgave som avslutter et tre-årig studieløp innen økonomi- og ledelsesfag. Det har vært en lang og til tider svært utfordrende prosess. Selv om det å skrive en bacheloroppgave har vært krevende, har det også vært interessant og lærerikt å gå så nærme inn på et spesifikt tema.

Jeg vil selvfølgelig rette en stor takk til min veileder, Jens Petter Madsbu. Jeg setter utrolig stor pris all tilbakemelding og all tid du har lagt ned. Ditt engasjement og kritiske blikk har ledet meg i riktig retning.

Jeg vil også takke alle informantene som stilte opp. Takk for at dere tok dere tid i en travel arbeidshverdag, og for deres utfyllende og informative svar.

Til slutt vil jeg takke familie og venner som har hjulpet meg og støttet meg gjennom denne prosessen. Dere har oppmuntret meg og kommet med gode råd, noe jeg setter utrolig stor pris på.

Rena, 2. mai 2016

Astri Width Ellevold

Norsk sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg en omorganiseringsprosess i en barnehage. Problemstillingen er: «Hvordan har omorganiseringen påvirket de ansatte og deres motivasjon?». For å besvare dette spørsmålet har jeg benyttet teorier om endringer i organisasjoner, hvordan mennesker reagerer på endringer og motivasjon, samt gjennomført en empirisk studie av en omorganiseringsprosess i en barnehage.

Jeg har brukt kvalitativ forskningsmetode for å gjennomføre undersøkelsen der jeg har intervjuet lederteamet og syv av de ansatte i en barnehage. De har vært gjennom en prosess der noen av de ansatte har byttet avdeling, slik at alle avdelinger har fått endringer i sitt team.

Funnene fra undersøkelsen ble drøftet opp mot relevant teori. Ut fra de funnene jeg har kommet frem til kan omorganiseringen sees på som en mindre endringsprosess. Analysen av det empiriske materialet tyder på at de ansatte ikke i noen stor grad har blitt påvirket av omorganiseringen eller at dette har ført til endring i motivasjonen.

Abstract

This bachelor thesis addresses reorganization in a kindergarten. This present study aimed to investigate: «how has reorganization affected the employees and their motivation». To answer this issue I utilized theories regarding organizational change, how people responded to the changes and how it affected their motivation and thereafter conducted an empirical study of the reorganization process in a kindergarten.

I have used qualitative research methods to carry out the investigation in which I have interviewed the executives and seven employees. During this change process there has been employee migration which resulted in new collaborative teams.

The findings have been discussed in regard to the theories and the findings indicated that this reorganization had been a minor change process. The analysis revealed that the employees to a smaller extent were less affected by the changes and their motivation remained unchanged.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
NORSK SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
FIGURLISTE	7
1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	8
1.2 BEGREPSAVKLARING	9
1.3 BESKRIVELSE AV ORGANISASJON	10
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING	11
2. TEORI	13
2.1 ENDRING I ORGANISASJONER	13
2.1.1 <i>Å lede endringsprosesser</i>	14
2.2 MENNESKET I OMSTILLINGSPROSESSER	15
2.2.1 <i>Motstand til endring</i>	17
2.3 MOTIVASJON.....	18
2.4 OPPSUMMERING OG BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI.....	20
3. METODE	22
3.1 METODE OG FORSKNINGSDESIGN	22
3.2 UTVALG	23
3.3 GJENNOMFØRING	24
3.4 ANALYSE AV DATA	25
3.5 KVALITETSSIKRING.....	26

3.5.1	<i>Relabilitet – Pålitelighet</i>	26
3.5.2	<i>Validitet – troverdighet og overførbarhet</i>	26
4.	PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA	29
4.1	LEDERINTERVJUET	29
4.1.1	<i>Introduksjon</i>	29
4.1.2	<i>Før omorganiseringen</i>	30
4.1.3	<i>Under omorganiseringen</i>	33
4.1.4	<i>Etter omorganiseringen</i>	34
4.1.5	<i>Oppsummering</i>	36
4.2	INTERVJUENE AV DE ANSATTE.....	37
4.2.1	<i>Introduksjon</i>	37
4.2.2	<i>Før omorganiseringen</i>	37
4.2.3	<i>Under omorganiseringen</i>	40
4.2.4	<i>Etter omorganiseringen</i>	41
4.2.5	<i>Oppsummering</i>	43
5.	AVSLUTNING	44
5.1	KONKLUSJON	45
	LITTERATURLISTE	47
	VEDLEGG	48
	VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV TIL LEDESLEN OG DE ANSATTE	48
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE – LEDELSEN	49
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE – ANSATTE.....	51

Figurliste

Figur 1 (s. 15): De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403).

Figur 2 (s. 16): Motsetningsforhold mellom individ og grunnleggende karakter i dagens arbeidsliv (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 141).

Figur 3 (s. 17): Grafisk framstilling av Selyes stressteori (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 142).

Figur 4 (s. 20): Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 109)

1. Innledning

Endringer i organisasjoner er noe som har blitt mer og mer vanlig i dagens samfunn. Ifølge Munkejord (2013, s. 334) har endringshastigheten i organisasjoner aldri vært større enn den er i dag. Nødvendigheten av endringer kan variere og ha ulike drivkrefter, både indre og ytre. Omorganisering er en type endringsprosess som kan være nødvendig å gjennomføre for ulike organisasjoner av ulike årsaker. Det er noe som påvirker de ansatte og deres arbeidstilværelse, noe jeg skal se nærmere på i denne bacheloroppgaven.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan en barnehage sett som en organisasjon blir påvirket av en omorganisering. Jeg vil se på hvordan organisasjonen var før omorganiseringen og hvordan den er nå i ettertid, for å se om det har skjedd noen forandringer på arbeidsplassen. Jeg forsker på prosessen som helhet, men vil ha et hovedfokus på hvordan de ansatte blir påvirket av endringen og om det skjer noen forandring i deres motivasjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Jeg arbeider som vikar i en barnehage, som nylig har gjennomgått en omorganisering av de ansatte. Da jeg fikk høre om omorganiseringen ble jeg raskt interessert i det som skulle skje og hvordan omorganiseringen skulle foregå. Jeg ville derfor se nærmere på dette ved å undersøke de ansattes meninger og holdninger til denne endringen.

Grunnen til at jeg har valgt å skrive om dette temaet er interessen rundt endringer i organisasjoner og hva det gjør med dem og de ansatte. Jeg vil se hvordan en omorganisering har påvirket de ansatte, her med et hovedfokus på motivasjon. Det skal jeg gjøre ved å finne ut hvordan situasjonen var før omorganiseringen og hvordan det ser ut i etterkant. Jeg skal også se på hele prosessen, hvordan ledelsen har gått fram, hvordan de ansatte mottok nyheten og hvordan det gikk underveis.

Etter å ha bestemt meg for tema jeg ville skrive om måtte jeg finne en god problemstilling, noe som er vesentlig når man skal skrive en større oppgave. En god problemstilling er konkret og forskbar slik at den er håndterlig og mulig og undersøke. Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 56) er det å kunne lage en konkret problemstilling antageligvis den største utfordringen som forskeren vil stå overfor, uansett hvor erfaren vedkommende er. Jeg ville at

min problemstilling skulle få frem at jeg var ute etter å finne forskjeller fra situasjonen før i forhold til nå. Siden jeg også er interessert i å finne ut om omorganiseringen har gjort noe med de ansattes motivasjon kom jeg til slutt frem til denne hovedproblemstillingen:

«Hvordan har omorganiseringen påvirket de ansatte og deres motivasjon?»

Til en problemstilling kan det være nyttig å formulere forskningsspørsmål eller delproblemstillinger for å belyse hovedproblemstillingen. Mehmetoglu (2004, s. 57) skriver at det enkelte ganger kan hende at problemstillingen må deles inn i flere deler som også kalles for forskningsspørsmål. «Disse forskningsspørsmålene er ofte relatert til hverandre, og studeres i samme studie for å belyse den overordnede problemstillingen» (Mehmetoglu 2004, s. 57).

Med det som bakgrunn har jeg til hovedproblemstillingen valgt disse delproblemstillingene:

1. *Hvordan så organisasjonen ut før omorganiseringen?*
2. *Hva var grunnen til at en endring var nødvendig?*
3. *Hvordan ser situasjonen ut etter endringen?*

1.2 Begrepsavklaring

«Begrepsliggjøring dreier seg i hovedsak om å gi nøkkelbegreper et presist meningsinnhold samt dekomponere og avgrense det fenomenet som skal undersøkes» (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 63). Med nøkkelbegreper mener Johannessen et al. (2010, s. 60) de begrepene som er aktuelle å bruke for de fenomenene som skal undersøkes. Her skal jeg gjøre rede for de sentrale begrepene i oppgaven, som det ifølge Johannessen et al. (2010, s. 60) er et behov for å definere og/eller avgrense, for å unngå uklarhet om hva det egentlig dreier seg om. Jeg har valgt akkurat disse nøkkelbegrepene fordi det er vesentlig å vite hva disse begrepene betyr når jeg skal undersøke den valgte problemstillingen.

Organisasjonsendring:

En organisasjonsendring er når en organisasjon går gjennom en prosess der situasjonen ser annerledes ut etter endringen enn før. «En endring refererer til det synlige slutt punktet – en ny organisasjonsstruktur, et nytt produkt eller en ny prosess. Endringen oppnås gjennom

enkeltindividens evne til å håndtere den emosjonelle, kognitive og atferdsmessige overgangen endringen krever» (Munkejord, 2013, s. 334).

Omorganisering:

Omorganisering er en type organisasjonsendring, som innebærer endringer for de ansatte, enten om det gjelder arbeidsplass eller arbeidsoppgaver. Omorganisering blir av NOA definert som strategiske endringer i måten de ansatte jobber på (Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø, 2008). I denne oppgaven innebærer omorganiseringen flytting av ansatte mellom avdelinger, som holder til i det samme bygget, i samme barnehage.

Motivasjon:

Motivasjon defineres av Kaufmann og Kaufmann (2003, s. 43) som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (referert i Martinsen, 2009, s. 217). I denne oppgaven fokuserer jeg på det som har med indre motivasjon å gjøre. Det er den indre motivasjonen som er relevant her fordi det er de indre faktorene som blir påvirket under en slik endringsprosess. «*Indre motivasjon* beskriver en tilstand hvor man er engasjert i oppgaven i seg selv» (Martinsen, 2009, s. 220). For å kunne finne ut i hvilken grad de ansatte er motiverte, vil jeg i denne undersøkelsen spørre om arbeidsglede og –innsats, i hvilken grad de ansatte ser frem til å komme på jobb, og om de yter noe ekstra på jobb nå.

Selv om det var den indre motivasjonen jeg fokuserte på i denne undersøkelsen, ble det i intervjuet med ledelsen nevnt faktorer som har med ytre motivasjon å gjøre. «*Ytre motivasjon* skapes når vi blir lovet belønninger, arbeider under tidspress, forventer å bli evaluert, eller jobber i en konkurransesituasjon» (Martinsen, 2009, s. 220).

1.3 Beskrivelse av organisasjon

Som nevnt jobber jeg som vikar i denne barnehagen, og kjenner dermed godt til arbeidsplassen og de ansatte. Det gjorde at det var lett å komme i kontakt med ledelsen for å få godkjenning til å gjennomføre undersøkelsen.

Barnehagen har i dag 20 ansatte, i tillegg til daglig leder. De ansatte er fordelt på 4 avdelinger som igjen er delt på 2 fløyer, hvor det på hver fløy er én småbarnsavdeling (1-3

år) og én storbarnsavdeling (3-6 år). Jeg skal kun konsentrere meg om den ene fløyen, som er den andre fløyen enn den jeg selv jobber som vikar på. Barnehagen er privat og er organisert som et samvirkeforetak. Den er relativt stor med nesten 80 barn, men størrelsen på avdelingene og forholdet voksen på antall barn er normalt til å være en privat barnehage. Hvert team består av 4 eller 5 ansatte, og disse jobber tett sammen gjennom hele dagen. At teamene fungerer godt sammen er vesentlig for at arbeidsoppgavene blir utført slik som de skal, og at barna har det bra.

Barnehagen hadde vært i drift i 11 år da omorganiseringen fant sted. Det er flere ansatte som har jobbet her siden oppstart, men også noen som har kommet til etter hvert. Noen har jobbet på samme avdeling siden de begynte å jobbe i barnehagen, mens andre har byttet avdeling en eller to ganger. Det har da vært i forbindelse med oppsigelser, permisjoner, eller sykemeldinger. Det har ikke vært gjort noe lignende en slik omorganisering på denne arbeidsplassen før, men flytting av én person i ny og ne har blitt gjort. Under denne omorganiseringen var det 5 ansatte som byttet avdeling. Bortsett fra én ansatt, har alle byttet aldersgruppe og to ansatte har byttet fløy.

På begynnelsen av året i 2015 bestemte ledelsen seg for å sette i gang en endringsprosess. Prosessen startet ved at ledelsen så et behov for å fordele ressursene bedre utover alle avdelingene. For å få til dette måtte flere ansatte flyttes på, og ledelsen bestemte seg for å ta en skikkelig omrokking på de ansatte når de først måtte flytte på noen. Nyheten om omorganisering ble ikke mottatt med jubel fra de ansatte, men de fleste tok nyheten greit og aksepterte det som skulle skje.

1.4 Oppgavens oppbygging

I det første kapittelet i denne oppgaven beskriver jeg formålet med oppgaven, bakgrunn for valg av tema og presenterer problemstillingen. Jeg har valgt organisasjonsendring som tema og skal forske på hvordan en omorganisering påvirker de ansatte. Deretter definerer jeg sentrale begreper for å besvare problemstillingen og beskriver kort organisasjonen jeg skal undersøke, som er en barnehage der de ansatte har vært gjennom en omstillingsprosess.

I det andre kapitlet presenterer teorien jeg mener er relevant for å kunne undersøke problemstillingen og belyse de funn jeg har kommet frem til. Her legger jeg vekt på tre teoretiske elementer; organisasjonsendring, mennesket i omstillingsprosesser og motivasjon.

I det tredje kapitlet tar jeg for meg valg av metode, forskningsdesign og utvalg. Her gjør jeg rede for hva fenomenologisk design er og hvorfor det er den undersøkelsen som passer best til min oppgave. Jeg beskriver hvordan jeg gjennomført intervjuene og prosessen med å analysere den. Til slutt tar jeg for meg kvalitetssikring i oppgaven.

I det fjerde kapitlet presenterer jeg funnene jeg har gjort i undersøkelsen, og drøfter de mest sentrale dataene opp mot den relevante teorien. Jeg tar først for meg ledelsesintervjuet før jeg samlet presenterer intervjuene av de ansatte.

I det siste kapitlet trekker jeg frem det viktigste i oppgaven og kommer med en konklusjon basert på det jeg kom frem til i kapitlet før.

2. Teori

Når man skal undersøke et fenomen til denne typen forskningsoppgave, må funnene man gjør sees opp imot allerede eksisterende teorier. Uten forankring i teori kan empiriske funn bli sett på som rene beskrivelser av fenomener. Johannessen et al. (2010) skriver at:

Teorier som ikke er empirisk underbygd, kan lett bli spekulasjon, mens empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener. (s. 50)

I denne delen av oppgaven gjør jeg rede for relevant teori til min problemstilling, som er de tre elementene jeg har nevnt; *organisasjonsendring*, *omorganisering* og *motivasjon*. Det er relevant for oppgaven fordi det er dette som skal undersøkes og det er teori jeg kan knytte min empiri opp imot. Jeg tar først for meg hva endring i organisasjoner innebærer, hva bakgrunnen kan være og hva som er viktig når man skal lede endringsprosesser. Deretter ser jeg på hvordan mennesker opplever og forholder seg til omstillingsprosesser og hvordan motstand til endring oppstår, før jeg ser på teorier om motivasjon. Til slutt oppsummerer jeg teorien der jeg også begrunner mitt valg av teori.

2.1 Endring i organisasjoner

Endring i organisasjoner handler om at noe blir forandret på, slik at det etter en endring ser annerledes ut enn det gjorde før endringen. Ifølge Beggerud og Ihlen (2008, s. 16) kan endring defineres som et skifte. Det innebærer ifølge By (2005) at man identifiserer hvor man ønsker å være, og at man løser de utfordringer som er i veien for å komme dit (referert i Munkejord, 2013, s. 335). Mens det tidligere var stabilitet og forutsigbarhet som kjennetegnet organisasjoner, er det i moderne organisasjoner, slik mange beskriver det, tvert imot endring som er kjennetegnet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 384). I denne oppgaven er det relevant for meg å kunne teorier om endringer i organisasjoner for å ha nok kunnskap til å forske på en omstilling hos de ansatte i en organisasjon. Dette innebærer å forstå seg på hvordan endringer blir ledet og hvilke faser en endring består av.

Grunnen til at endringer er nødvendig er ofte en følge av endringer i samfunnet og at organisasjoner ikke har klart å tilpasse seg omgivelsene på en formålstjenlig måte

(Munkejord, 2013, s. 335). Det kan være endringer i markedsmessige forhold, teknologisk utvikling, samfunnsmessig utvikling, økonomiske krav eller eierforhold (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 26). De kan ifølge By (2005) komme i alle former og størrelser, som restrukturering, nedbemanning, fusjoner, oppkjøp, endring av organisasjonskultur eller struktur, eller en kombinasjon av disse (referert i Munkejord, 2014).

2.1.1 Å lede endringsprosesser

For å gjennomføre endringsprosesser, må man kunne være i stand til å lede en slik prosess. Å kunne lede endringsprosesser er ifølge Yukl (2009, s. 167) en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene, og for noen teoretikere er det lederskapets essens, der alt annet kommer i andre rekke. Ledelse av organisasjonsendring forstås av Hennestad, Røvang og Strønen (2012, s. 82) som implementering av nye ideer, og ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. «Enten fordi omgivelsene og endringer der tvinger oss til det, eller fordi vi ser muligheter for en bedre fremtid» (Hennestad et al., 2012, s. 82). Ledere sier ofte at «alt» er endringsledelse i dag, fordi de mener at ting er i utvikling og endrer seg hele tiden (Hennestad et al., 2012, s. 82). Dette er det mye sannhet i, da organisasjoner stadig er gjennom store eller små endringer, uten at det er gått inn for at det skal være en endring. Dette kan være utskiftninger av ansatte og andre naturlige grunner til endringer.

Organisasjoner er noe som ifølge Hennestad et al., (2012, s. 83) ofte oppfattes som ordnede og stabile. Endringer skjer ved at mennesker handler som rasjonelle subjekter som har bestemte mål, og som ønsker at noe bestemt skal skje, noe som fører til det som kalles planlagt og hierarkisk styrt endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 387). Dette er i motsetning til kontinuerlig endring i organisasjoner, hvor det er stabilitet som er et avvik fra normalen. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at:

Planlagt og hierarkisk styrt endring er ofte forankret i en idé om hvordan ting kan gjøres bedre. Slike ideer utvikles når man forsøker å finne ut hvorfor organisasjonen ikke fungerer så bra som man hadde forventet. Hva er det vi gjør feil? (s. 387)

I en endringsprosess må organisasjonen gjennom tre faser for å oppnå en vellykket organisasjonsendring. Dette er Lewins (1951) sin teori om endringsprosesser, den såkalte «forced-field»-modellen, som han har delt inn i tre faser: oppløsning, endring og reetablering (referert i Yukl, 2009, s. 170). Eller som Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 402-403) kaller det:

opptining, endring og nedfrysing. Disse tre fasene går ut på å gjøre de ansatte klare for en endring ved å få de til å forstå at en endring er nødvendig, gjennomføre endringen, for så å stabilisere det som ble endret i organisasjonen.



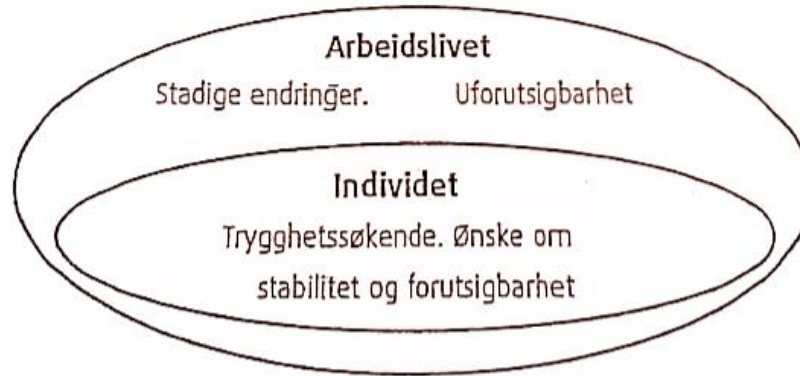
Figur 1: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403).

Jacobsen og Thorsvik skriver at: «Opptiningsfasen må også skape en psykologisk trygghet der man enten forsøker å redusere redsel og uvilje mot endring, eller påpeker hva som skal endres – hva som vil forbli stabilt» (2013, s. 402). I endringsfasen skaper man nye holdninger og ny atferd gjennom forskjellige tiltak, som for eksempel kan være opplæring, kommunikasjonstrening, endret formell struktur og ny lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402–403). I den siste fasen vil man finne tilbake til stabilitet, og endringen vil aksepteres gradvis av de ansatte som vil begynne å føle seg mer komfortable med sine nye oppgaver og rutiner (Munkejord, 2013, s. 335). Alle de tre fasene er viktig for at endringsprosessen skal være vellykket. Hopper man over opptiningsfasen vil man kunne møte sterk motstand mot endringen, mens mangler på systematisk diagnostisering og problemløsning i endringsfasen vil resultere i en svak endringsplan (Yukl, 2009, s. 170). Hvis man til slutt ikke er oppmerksom nok på konsensusbygging og opprettholder entusiasme i den tredje og siste fasen, kan det ifølge Yukl (2009, s. 170) resultere i at endringsprosessen reverserer like etter den er gjennomført.

2.2 Mennesket i omstillingsprosesser

Mennesket er en viktig og sentral del i en omstillingsprosess, og det er derfor viktig å ha kunnskap om hva man kan forvente av menneskets natur og menneskers behov (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 137). I denne oppgaven skal jeg undersøke flere mennesker og deres opplevelser rundt en endringsprosess, det er derfor relevant å se på teori om hvordan mennesker opplever en slik prosess. Alle mennesker er forskjellige og både oppfatter og opplever omstillinger ulikt. Det er mange forskjellige behov hos de enkelte, men noe man ser

ligger i menneskets natur, er behovet for trygghet i arbeidslivet. Det kan sies at det er et motsetningsforhold mellom menneskets grunnleggende karakter og arbeidslivets grunnleggende konstruksjon (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 138), som vises i figuren under.



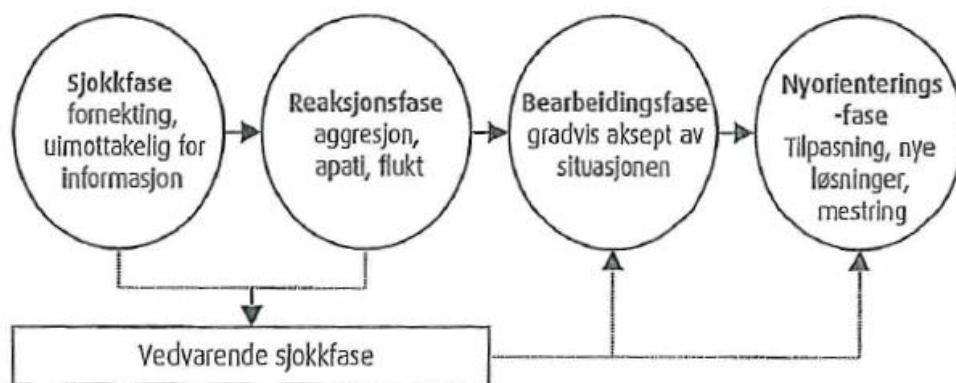
Figur 2: Motsetningsforhold mellom individ og grunnleggende karakter i dagens arbeidsliv (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 141).

Figur 2 viser arbeidslivet som kan by på uforutsigbarhet og stadige endringer, mens individet er trygghetssøkende og ønsker stabilitet og forutsigbarhet. Dette kan man kalle for et motsetningsforhold mellom disse to. Beggerud og Ihlen (2008) skriver at:

I denne sammenheng har vi faktisk et direkte motsetningsforhold mellom individet og arbeidslivet. Ved gjennomføring av større endringer kan dette motsetningsforholdet bli forsterket eller mer tydeliggjort. I denne sammenheng er det viktig å planlegge endringer på en slik måte at det enkelte individs følelse av trygghet ivaretas. (s. 141)

Dette kan gjøres på forskjellige måter, og rask og korrekt informasjon og mottakelighet for innspill og tilbakemeldinger er ifølge Beggerud og Ihlen (2008, s. 141) én måte å gjøre det på.

En annen teori som er relevant når det kommer til planlegging og gjennomføring av endringsprosesser er Selyes (1978) teori om stress (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 142). Teorien kan danne et godt grunnlag som tankebakgrunn ved planlegging av endringsprosesser ifølge Beggerud og Ihlen (2008, s. 141). Denne teorien illustrerer en vanlig måte å forstå reaksjoner på og består av fire faser: sjokkfase, reaksjonsfase, bearbeidingsfase og nyorienteringsfase, som vist i figuren under.



Figur 3: Grafisk framstilling av Selyes stressteori (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 142).

Den første fasen er en sjokkfase der man nekter å godta nødvendigheten ved endringer, og man kan være uimottakelig for informasjon. I den andre fasen vil reaksjonen komme, der en vanlig reaksjon er sinne og man vil kanskje prøve å finne noen å legge skyld på. «Samtidig nekter man å gi slipp på tilvante måter å gjøre ting på» (Yukl, 2009, s. 171). Den neste fasen er en bearbeidingsfase der man slutter å nekte for endringen og starter å akseptere den. «... man erkjenner det tapte og sørger over det» (Yukl, 2009, s. 171). Den siste fasen går ut på å finne nye løsninger og tilpasse seg den nye situasjonen. Det er ved planlegging og gjennomføring av endringer viktig å legge forholdene til rette på en slik måte at sjokkfasen blir så kort som mulig, slik at avstanden mellom sjokkfasen og nyorienteringsfasen minimeres og de ansatte dermed unngår å havne i en *vedvarende sjokkfase* (Beggerud & Ihlen, 2008, s. 142).

2.2.1 Motstand til endring

Motstand mot endring er noe som lett kan oppstå i forkant av en endringsprosess. Mange mennesker er skeptiske til endring fordi de vet hva de har, men ikke hva de går til. Å forstå bakgrunnen for motstanden mot endring kan være avgjørende for å gjennomføre en endringsprosess. Connor (1995) har kommet med ni grunner til at motstand mot endring kan oppstå:

1. Manglende tillitt
2. Manglende tro på at endringer er nødvendige
3. Manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre
4. Økonomiske trusler
5. Relativt høye omkostninger

6. Frykt for å mislykkes
7. Tap av makt og status
8. Trusler mot verdier og idealer
9. Uvilje mot innblanding

(Yukl, 2009, s. 168–169)

Mostand mot endring skyldes ikke bare uvitenhet og manglende fleksibilitet ifølge Yukl (2009, s. 169), da «det er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon». Hvis det som oppstår er *aktiv motstand* er det «et tegn på sterke verdier og følelser som kan bli en kilde til engasjement hvis motstandere har gått over til å bli støttespillere» (Yukl, 2009, s. 169). Å få snudd de ansatte kan være krevende og ta tid. Jeg undersøker i min oppgave om det har oppstått noen motstand mot endring, og det er derfor relevant å ha sett på den underliggende teorien om motstand for å bedre kunne forstå hvorfor motstand til endringer oppstår.

2.3 Motivasjon

I denne oppgaven har jeg valgt å se på motivasjon i sammenheng med en endringsprosess. Siden problemstillingen min er knyttet til å se på endring i motivasjon som følge av en omstilling, kan det være interessant å se på teorier om hvordan motivasjon styrkes og hvordan den eventuelt svekkes. Definisjonen av motivasjon til Kaufmann og Kaufmann har jeg nevnt tidligere, og ifølge Martinsen (2009, s. 217) finnes det noe variasjon i tilnærmingen til definisjon i ulike teorier om motivasjon, «men dersom man inkluderer *retning og intensitet på atferd* i definisjonen, er man på trygg grunn i forhold til hovedinnholdet i motivasjonsbegrepet» (Martinsen, 2009, s. 217). De vanligste teoriene innenfor den organisasjonspsykologiske motivasjonslitteraturen er ifølge Martinsen (2009, s. 217-218) behovsteori, målstyringsteori, forventningsteori, likeverdsteori og jobbkarakteristikamodeller, noe jeg ikke går noe nærmere inn på i denne oppgaven, da jeg vil ta for meg Fredrick Herzbergs (1959) teori om motivasjon. Denne teorien er relevant for oppgaven fordi den inneholder elementer om grunner til at motivasjon styrkes, noe som jeg kjenner igjen hos de ansatte jeg har intervjuet.

Frederick Herzberg har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 260) utviklet en av de mest innflytelsesrike bidrag som har lagt grunnlaget for moderne tenkning om motivasjon, nemlig

hans forskning på trivsel på arbeidsplassen. Da Herzberg gjennomførte sine studier på 1960-tallet var den generelle oppfatningen at hvis man bare endret på de forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde (f.eks. arbeidslønnen), så ville trivselen øke, noe som igjen vil føre til sterkere motivasjon og høyere ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260). Dette var ikke tilfellet, og Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at:

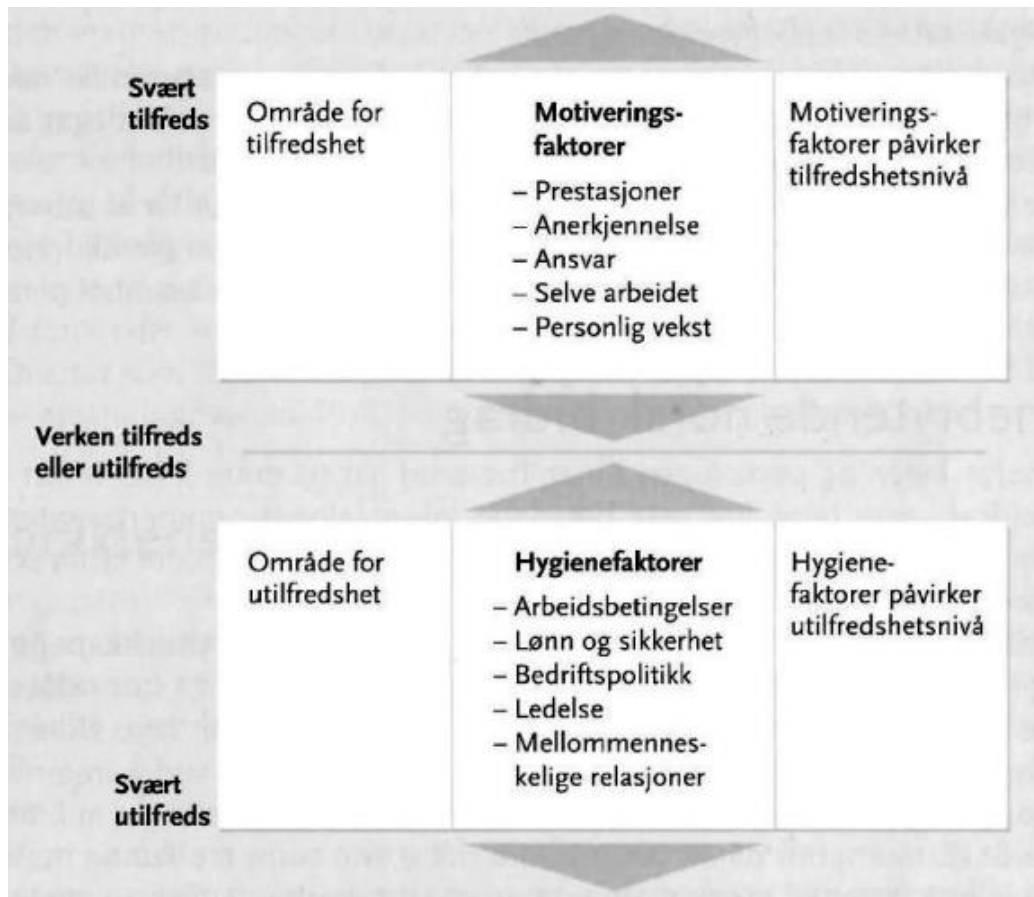
Konklusjonen av studiene var imidlertid at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Det betyr at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde medarbeiderne utilfredse, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte. (s. 260)

Forhold som fremmet tilfredsheten i arbeidet kalte Herzberg (1959) for motivasjonsfaktorer, fordi disse faktorene motiverer de ansatte til bedre ytelse. Faktorer som var relatert til mistrivsel ble hygienefaktorer, da disse viste seg å dreie seg om arbeidsmiljøet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260). «Det betyr at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260).

Poenget til Herzbergs (1959) teori kan presiseres i disse tre punktene:

1. Ulike typer forhold skaper på den ene siden tilfredshet og dermed motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper det mistrivsel.
2. Medarbeidere blir ikke tilfreds og motiverte selv om organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
3. Det er bare trekk ved arbeidsoppgavene til de ansatte som kan fremme trivsel og motivasjon blant dem.

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261)



Figur 4: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 109)

I figuren ser vi de motivasjonsfaktorer som kan føre til trivsel hvis de *er* til stede og de hygienefaktorer som kan føre til mistriksel dersom de *ikke er* til stede. Det man skal være klar over er at de fører henholdsvis ikke til mistriksel om de *ikke er* til stede eller til trivsel dersom de *er* til stede.

2.4 Oppsummering og begrunnelse for valg av teori

I denne delen av oppgaven har jeg tatt for meg den teorien som er relevant å bruke for å kunne svare på problemstillingen. Det finnes mye teori om endringer i organisasjoner og det som har med mennesker i endringsprosesser å gjøre. De teoriene jeg har valgt er relevante for å underbygge empirien i denne oppgaven.

Jeg startet med å se på hva endringer i organisasjoner handler om, årsaker til at de oppstår og hvordan prosessen foregår. Dette er relevant i min oppgave for å forstå bakgrunnen til endringer, der det å se nødvendigheten og behovet for endring er sentralt. Å forstå teorien bak endringer hjelper for å forstå endringen i seg selv bedre. En endringsprosess kan man se

på som tre forskjellige faser: *opptining*, *endring* og *nedfrysning*. Hvis man hopper over noen, kan det få negative konsekvenser for endringen. Det kan blant annet føre til motstand til endring som jeg ser på som en viktig del av en endringsprosess, da dette er noe som det er stor sannsynlighet for at oppstår. Da er det viktig å vite hva grunnen til motstand er og at det kan ta tid å løse det.

I endringsprosesser er menneskene en sentral del og spiller en viktig rolle. For å kunne undersøke en slik problemstilling som jeg har valgt, er det essensielt å vite hvordan mennesker opplever endringer og hva som er deres behov i en slik situasjon. Her er hovedpoenget til Beggerud og Ihlen (2008) at mennesker er trygghetssøkende og ønsker stabilitet og forutsigbarhet, som er et motsetningsforhold til arbeidslivet som er uforutsigbart med stadige endringer. Det er viktig å forstå dette når man skal undersøke mennesker og et fenomen som endring i organisasjoner, slik at man forstår hvorfor menneskene reagerer på den måten de gjør. Dette kan knyttes opp mot Selyes (1978) stressteori, som viser hvilke faser mennesker må gjennom i en endringsprosess. Disse fire fasene beskriver hva mennesker i omstilling opplever og reagerer på underveis i prosessen. For å forstå menneskers reaksjonsmønster i en endringsprosess er denne teorien en god beskrivelse.

Til slutt ser jeg på motivasjonsteorien til Herzberg, der jeg presenterer hans tofaktorteori om hva som kan føre til trivsel og mistriivsel på en arbeidsplass. Dette ser jeg på som relevant teori da jeg vil se på om motivasjonen til de ansatte har endret seg. For å kunne se på dette må motivasjonsbegrepet defineres, og jeg ser på hvilke faktorer som kan føre til økt motivasjon for å forstå hvordan motivasjonen til de ansatte er i etterkant av endringen.

3. Metode

Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 9) er metode den måten man går frem på for å kunne løse et problem. Det er noe som også gjelder når man skal belyse en problemstilling innen samfunnsvitenskap, og kan derfor påståes å være det viktigste en forsker bør gjøre seg kjent med når man skal gjennomføre forskning (Mehmetoglu, 2004, s. 9). Johannessen et al. (2010) skriver at:

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke *data*, og dette er en sentral del av *empirisk forskning*. (s. 29)

I dette kapittelet gjør jeg rede for hvordan jeg har gått frem i denne forskningsprosessen. Jeg beskriver valg av metode, hvordan jeg har valgt ut informanter, hvordan jeg har gjennomført intervjuer og hvordan jeg har analysert dem. Til slutt tar jeg for meg kvalitetssikring av oppgaven.

3.1 Metode og forskningsdesign

Når man skal velge samfunnsvitenskapelig metode for å innhente og behandle data på, står valget mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Mens kvantitativ metode går ut på å finne statistikk og tall, er kvalitativ metode en måte å finne meningsinnhold og fortolke data på (Mehmetoglu, 2004, s. 17–18). Metodene kan kombineres eller brukes alene. Siden jeg i min oppgave skal finne ut om motivasjonen til de ansatte har endret seg, har jeg valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode. Grunnen til dette er for å kunne gå i dybden hos et utvalg av de ansatte og prøve å finne deres forståelse og opplevelse av omorganiseringen. Innen kvalitativ metode er det intervju som er den mest vanlige måten å innhente data på (Johannessen et al., 2010, s. 135). Dette er datainnsamlingsmetoden jeg har valgt å bruke i min oppgave for å besvare problemstillingen. Intervju er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al., 2010, s. 135).

Innen samfunnsvitenskapelig metode finnes det flere forskjellige måter å gjennomføre undersøkelser på, dette kalles forskningsdesign. De mest vanlig kvalitative designene er fenomenologi, grounded theory eller empiribasert teori, etnografi og casedesign. Disse

skiller seg fra hverandre hovedsakelig med hva som skal undersøkes og i hvilken grad teorier er viktige for oppgaven.

Det som er mest relevant for min oppgave er fenomenologisk design, fordi jeg skal undersøke en gruppe mennesker som har vært gjennom en prosess, og skal se på deres opplevelser rundt det. Et fenomenologisk design går ut på å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelsen av et fenomen (Johannessen et al., 2010, s. 82). Her legges det størst vekt på meningene bak menneskenes erfaringer og opplevelser. Med et fenomenologisk design tar man utgangspunkt i allerede eksisterende teorier, i motsetning til grounded theory, der man er ute etter å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data (Johannessen et al., 2010, s. 82). Jeg vil bruke fenomenologisk design fordi jeg vil finne ut hvordan de ansatte har opplevd en omorganisering. Jeg vil prøve å se situasjonen gjennom deres øyne, og basert på dette komme frem til en konklusjon om hvordan det har påvirket dem.

3.2 Utvalg

Når man skal velge hvem som skal være informanter i en undersøkelse er det flere ting man må tenke på og ta hensyn til. Jeg har i min oppgave valgt å bruke et strategisk utvalg, der man velger bevisst ut i fra forskjellige kriterier. Jeg har valgt enheter som jeg mener er hensiktsmessige, slik at jeg kan få svar som kan brukes til å belyse problemstillingen. Informantene bør i tillegg være informasjonsrike for å kunne oppnå dette. Jeg har valgt informanter med størst mulig variasjon, for å få så relevant og variert informasjon som mulig, slik at man ikke sitter med meningene til kun en side eller gruppe. Da vil man ikke få et svar som er valid. For å få en relevant og valid konklusjon på problemstilling er det også viktig å ikke velge utvalget sitt basert på bekvemmelighet. Når man foretar et bekvemmelighetsutvalg velger forskeren sitt utvalg i forhold til egen tid, egne ressurser osv., noe som kan føre til at man ikke får samlet inn nok informasjon, som igjen kan føre til lite troverdighet (Mehmetoglu, 2004, s. 66). I mitt tilfelle kjenner jeg arbeidsplassen og de ansatte, men har bevisst valgt informanter på en slik måte at jeg kan få frem mest mulig nyttig informasjon.

I min undersøkelse valgte jeg intervju som datainnsamlingsmetode, men hadde ikke tid og ressurser til å intervju alle de ansatte i barnehagen for så å analysere dataene i etterkant.

Man må gjennomføre nok intervjuer til man er sikker på å få svar på problemstillingen sin, noe som kan variere fra undersøkelse til undersøkelse. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) skriver Seidman (1998) at mange forskere hevder at man skal gjennomføre intervjuer helt til det ikke kommer frem noen vesentlig ny informasjon innenfor temaet (referert i Johannessen et al., 2010, s. 104). Dette kalles en teoretisk metning. I en mindre eller middels stor oppgave, som for eksempel en bacheloroppgave, vil det ikke være gjennomførbart med en teoretisk metning fordi man som oftest ikke har kapasitet til å gjennomføre det.

Utvalget mitt endte opp med å bestå av ledelsen som består av daglig leder og nestleder, i tillegg til alle ansatte på den ene fløyen jeg undersøkte. Jeg har konsentrert meg om den ene av de to fløyene på arbeidsplassen, som tidligere nevnt består av en småbarnsavdeling og en storbarnsavdeling. Valget ble slik grunnet min stilling som vikar på den andre fløyen, i tillegg til omfanget ved å undersøke begge fløyene. Utvalget av de ansatte ble bestående av syv personer. Tre av disse var ansatte som hadde blitt flyttet på, mens de fire andre var ansatte som ble værende på samme avdeling, men har fått en eller to nye medarbeidere.

3.3 Gjennomføring

Det finnes forskjellige intervjumetoder, og man må ta hensyn til tema, problemstilling og informantene før man velger metode. Hvordan selve intervjuet er bygd opp kan deles inn i tre typer; strukturert, halvstrukturert og ustrukturert. Disse skiller seg fra hverandre med hvor åpent intervjuet er og om det er forhåndsbestemte spørsmål til intervjuet. Jeg valgte i min oppgave å gå for halvstrukturerte intervjuer der jeg brukte noen forhåndsbestemte spørsmål, i tillegg til temaer som ikke var like konkrete som spørsmålene. Hensikten med dette er å ha en litt mer åpen samtale enn i et strukturert intervju (Mehmetoglu, 2004, s. 69), og for å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål.

Intervjuguiden (vedlegg 2 og 3) var hovedsakelig delt opp i tre faser i tillegg til innledende introduksjonsspørsmål og avsluttende spørsmål. Det som kan betegnes som det mest sensitive, og delen som hovedsakelig skal brukes til å besvare min problemstilling kom som den siste fasen, nemlig hvordan situasjonen er i etterkant av endringen. Grunnen til at det kan være sensitivt er fordi det kan være vanskelig å snakke om hvordan man har det, når det er teamene som i hovedsak er det som har endret seg. I en slik situasjon er det viktig å la

informantene bli trygge på både situasjonen og forskeren, for å kunne svare på mer sensitive og kanskje også vanskelige spørsmål.

Jeg startet undersøkelsen min med å intervju ledelsen, bestående av daglig leder og nestleder, deretter intervjuet jeg de syv utvalgte ansatte. De ansatte vurderte jeg å intervju i grupper, og startet med to ansatte som hadde jobbet på samme avdeling og som også ble værende på samme avdeling etter omorganiseringen. Etter dette intervjuet ville jeg prøve å gjennomføre individuelle intervjuer og fant ut at dette fungerte bedre, fordi det var enklere å holde tråden da. Resten av intervjuene med de ansatte ble derfor individuelle intervjuer.

3.4 Analyse av data

Jeg fikk tillatelse til å ta lydopptak av intervjuene, noe som gjør arbeidet med å tolke intervjuene enklere. Intervjuene ble transkribert for å få alle intervjuene i skriftlig form. Dette var en prosess som tok tid, og man blir sittende igjen med mye data, også data som ikke er relevant å bruke i undersøkelsen. Disse transkriberte intervjuene må igjen analyseres og fortolkes. «Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes» (Johannessen et al., 2010, s. 163). Analyseprosessen er viktig for å kunne komprimere rådataen man har. Selv om forskeren har samlet inn gode data, er ikke dette alene en god nok forutsetning for at kvalitativ forskning skal lykkes (Mehmetoglu, 2004, s. 98).

Etter transkriberingen leste jeg gjennom intervjuene flere ganger for å finne den viktigste og mest relevante informasjonen til å besvare problemstillingen med. Jeg ble dermed kjent med og fikk et helhetsinntrykk av datamaterialet, som er den første fasen en forsker skal gjennom i en fenomenologisk analyse (Johannessen et al., 2010, s. 173). Jeg fulgte den samme intervjuguiden gjennom alle intervjuene av de ansatte, men opplevde stor forskjell på intervjuene selv om de omhandlet de samme fasene og temaene. For å kunne skrive om dette til en tekst tok jeg for meg fase for fase og sammenlignet intervjuene. Denne prosessen innebærer å fortolke det som har blitt sagt i intervjuene. Johannessen et al. (2010) skriver at:

En fortolkende lesning betyr at forskeren forsøker å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener han kan slutte fra data. Når forskeren leser noe tolkende, bruker han teksten som en døråpner inn til menneskers erfaringer. (s. 167-168)

Dette er den andre fasen man må gjennom, og innebærer å finne meningsbærende elementer i materialet (Johannessen et al., 2010, s. 174). Her delte jeg først inn i overordnede faser, for så igjen å dele inn i undertemaer. Dette kalles for koding og er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon, som også tillater oss å finne, ta ut og slå sammen de tekstdeler som er knyttet til et spørsmål, begrep, hypotese eller tema (Johannessen et al., 2010, s. 174).

3.5 Kvalitetssikring

Validitet og reliabilitet er to viktige begreper som kan også være kritiske innenfor kvalitativ forskning. For å sikre kvalitet i en oppgaven er disse to faktorene viktig for om undersøkelsen er troverdig og pålitelig, i tillegg til i hvilken grad den kan benyttes i andre situasjoner og bekreftes av allerede eksisterende teorier.

3.5.1 Reliabilitet – Pålitelighet

Reliabilitet handler om den dataen som blir brukt i undersøkelsen. Det som er sentralt da er «hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al., 2010, s. 229). «Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten (...) og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen» (Johannessen et al., 2010, s. 230). Jeg har i min oppgave gitt en beskrivelse av arbeidsplassen og min tilknytning til den. Jeg forklarer situasjonen og hva slags prosess de ansatte i barnehagen har vært igjennom, og jeg er åpen på at jeg kjenner arbeidsplassen og de som jobber der gjennom min stilling som vikar. Jeg legger frem i oppgaven hvordan jeg har tenkt til å gjennomføre denne undersøkelsen, og hvordan det faktisk ble gjennomført, steg for steg.

3.5.2 Validitet – troverdighet og overførbarhet

En definisjon som brukes om validitet i kvantitative undersøkelser er spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?», men ifølge denne definisjonen er ikke kvalitative studier valide, fordi de ikke kan kvantifiseres (måles) (Johannessen et al., 2010, s. 230). «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2010, s. 230). Teknikker som kan øke sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater har Lincoln og Guba (1985) definert som *vedvarende observasjon* og

metodetriangulering (referert i Johannessen et al., 2010, s. 230). Johannessen et al. (2010) skriver at:

Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit. Det er vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksten. (s. 230)

I mitt tilfelle vil jeg si at jeg i aller største grad er kjent med felten, siden jeg selv er vikar på arbeidsplassen, og kjenner både arbeidsplassen og de ansatte som jobber der. Dette har vært til god hjelp når jeg skulle skille mellom relevant og ikke relevant informasjon både i forkant av undersøkelsen, og informasjon som kom frem underveis i undersøkelsen. Når det kommer til å bygge opp tillitt, er det et vanskeligere spørsmål, da jeg i utgangspunktet er «en da av dem», men som likevel ikke har kjent på denne omorganiseringen slik som de har. I tillegg tror jeg det var rart for de at en de kjente plutselig skulle undersøke dem og grave i deres opplevelser rundt et slikt tema. Jeg føler likevel at jeg har tillitten deres fordi jeg har vært vikar der i mange år, og de kjenner meg. Min kjennskap til arbeidsplassen og konteksten mener jeg har gjort at jeg kan forstå dette fenomenet på en god måte for å kunne skrive en forskningsoppgave om det.

Metodetriangulering handler om at forskeren bruker ulike metoder under feltarbeidet for å samle inn data, men også at forskeren ikke tar utgangspunkt i bare én setting, men flere (Johannessen et al., 2010, s. 230). I denne oppgaven har jeg kun brukt intervju som datainnsamlingsmetode, men passet på å få intervjuet både ledere og ansatte, og deriblant ansatte som *har* blitt flyttet på og de som *ikke har* blitt flyttet på. Settingen jeg har forsket på kan man si er «bare én setting», nemlig omorganiseringen som fenomen, men jeg har undersøkt to forskjellige avdelinger og alle deres ansatte for å kunne hente inn mest mulig informasjon. Ifølge Johannessen et al. (2010, s. 230) kan troverdighet også styrkes ved å *formidle resultatene* til informantene for å bekrefte resultatene, eventuelt la andre kompetente personer analysere datamaterialet. Jeg har i mitt tilfelle spurt daglig leder, nestleder og to av de ansatte som ble intervjuet om å lese gjennom oppgaven for å bekrefte datamaterialet. Dette ble positivt mottatt og alle de jeg spurte kunne gå god for resultatene.

Overførbarhet går ut på om resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2010, s. 230). Ifølge Johannessen et al. (2010, s. 231) har all

forskning som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. «En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» skriver Johannessen et al. (2010, s. 231). Jeg synes det er vanskelig å si noe om min undersøkelse kan overføres eller være nyttig på andre områder. Det er et tema som er godt kjent i dagens samfunn, det finnes mye teori om temaet og flere som har forsket på det. Likevel kan min oppgave være noe som kan brukes til å underbygge en lignende oppgave med, da jeg ser at undersøkelsen og mine resultater svarer til eksisterende teorier.

I oppgaven min ser jeg samsvar mellom empirien jeg har funnet og teorien jeg har valgt, noe som er viktig for at en oppgave skal være valid. Spørsmålet om jeg har forsket på det jeg har ment å forske på, er også sentralt i spørsmålet om validitet. Ved å nøye velge informanter og relevante spørsmål til intervjuene, har jeg samlet inn informasjonen jeg trenger for å kunne besvare problemstillingen min. Dataene har blitt analysert og jeg har trukket frem det viktigste og det som er relevant for undersøkelsen i oppgaven. Jeg har sett dette opp imot den relevante teorien, og sett at dette samsvarer med empirien, noe som gjør at oppgaven kan sees på som valid.

4. Presentasjon og drøfting av data

Problemstillingen min er:

«Hvordan har omorganiseringen påvirket de ansatte og deres motivasjon?»

Med disse delproblemstillingene:

1. *Hvordan så organisasjonen ut før omorganiseringen?*
2. *Hva var grunnen til at en endring var nødvendig?*
3. *Hvordan ser situasjonen ut etter endringen?*

I dette kapitlet presenterer jeg intervjuene av lederteamet og syv ansatte. Hensikten med kapitlet er å undersøke oppgavens empiriske funn. Jeg valgte først å intervju lederteamet og deretter syv av de ansatte. Jeg har delt inn undersøkelsen i tre faser; før, under og etter omorganiseringen. Det var til tider vanskelig å finne et klart skille mellom disse tre fasene, siden de glir noe over i hverandre og derfor vanskelig å sette et klart skille mellom dem. Disse fasene har blitt delt inn i mer spesifikke undertemaer som er: usikkerhet og motstand, involvering, nytt barnehageår og motivasjon. Jeg drøfter funnene mine opp imot den relevante teorien underveis. For å bevare anonymiteten til de ansatte referer jeg til alle informantene som hann-kjønn.

4.1 Lederintervjuet

Jeg har gjennomført ett intervju av lederteamet i barnehagen, som består av daglig leder og nestleder. I dette intervjuet har jeg stilt spørsmål om ledelsen som team, bakgrunnen for omorganiseringen, involvering i prosessen, ansattes innstilling til omorganisering og hvordan det ser ut etter omorganiseringen.

4.1.1 Introduksjon

Jeg begynte intervjuet av lederteamet med noen spørsmål om arbeidserfaring, hvor lenge de har jobbet i barnehagen og hvordan de fungerer som et team. De har begge lang fartstid innen faget, og daglig leder kan vise til mange år i forskjellige lederstillinger. Daglig leder har vært i nåværende stilling siden mai 2004. Barnehagen startet opp i august 2004, men arbeidet med å ansette folk startet i mai samme år. Nestleder startet i august 2004, og har vært nestleder siden da. De har sammen vært lederteamet i barnehagen siden, og synes det fungerer godt. De sier de utfyller hverandre godt og har fordelt arbeidsoppgaver på en god måte. Daglig leder tar seg av det administrative og økonomien, mens nestleder sine

arbeidsoppgaver går mer på det som har med personalet å gjøre. De er enige i at de har funnet en god måte å jobbe på med tanke på arbeidsoppgaver. De snakker mye sammen og er mye enig, men det er ikke noe problem for dem å være uenige heller, forteller nestleder. Daglig leder legger til at det er veldig greit at de kan være uenige, ærlighet er for han «pri en».

Daglig leder og nestleder bruker hverandre som sparringspartnere hvor de kan søke råd og diskutere ting. Hadde de ikke kunne gjort det, ville jobben blitt veldig ensom forteller daglig leder. Ettersom barnehagen er foreldre-eid har ikke daglig leder et styre han kan diskutere personalsaker med, siden styret består av foreldre. Daglig leder sier derfor at nestleder er veldig verdifull, også med tanke på den informasjonen han sitter med når det gjelder personalet.

4.1.2 Før omorganiseringen

Jeg startet denne delen av intervjuet med å stille spørsmålet om hvorfor de begynte å tenke på en omorganisering, hvor det fulgte et godt og gjennomtenkt svar fra daglig leder. Den første grunnen var at det på tidspunktet var tre førskolelærere på en avdeling, mens naboavdelingen hadde kun én. Disse ressursene måtte fordeles slik at det ble to førskolelærere på hver avdeling. Daglig leder forteller at:

Og det er klart at når man skal flytte en person, så må man jo flytte på noen andre også. Og når vi først skulle begynne å flytte på folk så må vi ta en skikkelig opprensning, i forhold til å få fordelt de ressursene vi har på en bedre måte.

Noen hadde også gitt uttrykk overfor ledelsen at de kunne tenke å flytte på seg, bytte team, mens andre gjerne ville fortsette med det teamet de hadde. «Noe som er helt normalt, for det er trygt og godt» sier daglig leder. Mange skjønnte ikke helt hvorfor deres avdeling skulle bli berørt, da mange mente ting fungerte bra slik som det var.

Her kan man se en klassisk start på hvordan forståelsen om at en endring er nødvendig oppstår. Slik som By (2005) skriver, har de identifisert hvor de ønsker å være, og hvilke utfordringer som må løses for å komme dit. I dette tilfelle er det interne faktorer som har ført til at ledelsen mente en endring var nødvendig, ved at ressursene på arbeidsplassen måtte fordeles. Dette var en planlagt og hierarkisk styrt endring, slik Jacobsen og Thorsvik (2013)

forklarer det i sin endringsteori. Ut fra det ledelsen har sagt her, kan man se at det er indre drivkrefter som fører til at ledelsen vil endre strukturen i organisasjonen. Å endre strukturen i en organisasjon er noe av det som kan defineres som en organisasjonsendring både av Munkejord (2013) og Jacobsen og Thorsvik (2013).

Usikkerheten og eventuell motstand

Beskjeden om at en omorganisering skulle skje, ble mottatt stort sett som forventet sier både daglig leder og nestleder. Det var mest negativitet de ble møtt med i starten, men fra avdelingslederne møtte daglig leder positivitet. Mange av de ansatte ble usikre på hvordan den nye situasjonen skulle bli, og var usikre på hvordan de selv kom til å bli berørt. Det var utrygt og det var usikkert, sier nestleder. «Dette var en grunn for at vi gikk ut med det forholdsvis tidlig, for å dempe usikkerheten» forteller nestleder. Det var en periode der ingen visste hvordan det skulle bli, noe som var skremmende for mange. Dette er noe som ligger i menneskets natur, legger daglig leder til. «Man er jo litt skeptisk til nye ting. Det er trygt og godt med det som er kjent».

Da jeg spurte om de hadde møtt motstand til denne prosessen sier nestleder at den eneste motstanden de møtte var verbalt helt i starten. Nestleder sier deretter:

Det var særlig én ansatt som ga tilbakemelding på at dette ville han ikke. Han ville ikke bytte aldersgruppe, ville ikke bytte fløy og ville helst jobbe med den avdelingslederen han hadde. Han la ikke skjul på at dette var noe han ikke ville.

Resten av personalet hadde en mer «må vi, så må vi»-innstilling, sier nestleder. «Det var noen som ikke sa så mye, men man skjønner mye på kroppsspråket hva de mener» legger daglig leder til.

Måten de skulle løse denne negativiteten og motstanden på var ifølge nestleder å prøve og forklare tanken bak, og at de måtte gi det en sjanse. «Vi måtte prøve å motivere de ansatte til å forstå at dette er greit» sier nestleder, og legger til at han merka underveis at han fikk de ansatte mer med på den tanken. «I starten var ikke alle der, da de fleste ga uttrykk for at de ville være på den avdelingen de var, der de trivdes så godt» sier nestleder. Da ferdig bemanningsoppsett var klart, kom det forskjellige reaksjoner fra de ansatte. Mange var

forberedt på det som kom, noen ble fornøyd og noen ble mindre fornøyd og ga uttrykk for at de ikke hadde lyst. Mer motstand møtte ikke ledelsen.

Ut fra dette kan man se at ledelsen møtte usikkerhet og noe motstand hos de ansatte i forkant av omorganiseringen, selv om det ikke var motstand i stor grad. Usikkerheten beskriver ledelsen slik Beggerud og Ihlen (2008) gjør i sine teorier om holdninger mennesker har til omstillinger. Slik som figur 2 viser om motsetningsforholdet mellom individet og arbeidslivet, ligger det i menneskets natur å være usikker til nye ting, og arbeidslivet kan by på endringer og uforutsigbarhet. Ledelsen møtte noe motstand mot endringen, noe Yukl (2009, s. 169) ser på som «en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon». Dette er en av prosessene i en omstilling de ansatte må gjennom, nemlig sjokkfasen, den første fasen i Selyes (1978) stressteori, der blant annet fornektelse kan oppstå. Deretter går de over i reaksjonsfasen som henger tett sammen med sjokkfasen i dette tilfellet, da reaksjoner fra de ansatte kom relativt raskt. «Det ble vel ikke jubel i taket ved første beskjedene» sier nestleder, og daglig leder legger til: «nei, det var noen som ytra veldig «ikke flytt meg»». De ansatte som viste motstand, viste ikke det man kan kalle *aktiv motstand*, da jeg her vil se på det som «bare» en naturlig reaksjon til endring. Grunnen til at denne ansatte viste motstand kan være blant Connors (1995) ni grunner til at motstand mot endring kan oppstå, noe jeg skal komme tilbake til i analysen av intervjuene av de ansatte.

Involvering

Avdelingslederne var aktive i prosessen med å gi informasjon og finne løsninger, og ledelsen endte opp med at alle kunne komme med forslag til nytt bemanningsoppsett. Her var utfordringen at personalet måtte da tenke *hele barnehagen*, ikke bare sin egen avdeling, og begrunne valget. «Vi er *én* barnehage» understreker daglig leder.

Ledelsen fikk inn flere forskjellige forslag på bemanningsoppsett, selv om det ikke var alle som benyttet seg av denne muligheten. Noen ga uttrykk for at det ikke var så nøye, da de skjønnte at de kom til å bli flyttet uansett. Forslagene ble diskutert på avdelingsledermøte, men de greide ikke å gjøre alle til lags. «Det var jo en totalt umulig oppgave» konstaterer daglig leder. «Men så lenge folk har mulighet til å mene noe, så er ikke alle så opptatt av å få igjennom meningene sine, men å bli hørt er viktig i en sann omorganisering» sier daglig

leder. «Hadde vi bare kommet med en plan i mai, og bestemt at *sånn* blir det fra 1. august, da er det klart at det hadde blitt oppstandelse» legger han til.

Her legges det vekt på at alle skulle ha muligheten til å mene noe om hvordan utfallet av omorganiseringen skulle bli. Dette kan sees opp imot Herzbergs (1959) tofaktorteori som vist i figur 4, både med motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. *Anerkjennelse* og *ansvar* kan være eksempler på faktorer som kan motivere de ansatte i en slik situasjon, da de får ansvaret om å kunne bidra til å finne en ny løsning, mens anerkjennelse får de ved å ha dette ansvaret. Faktorer som *sikkerhet i jobb*, *ledelse* og *mellommenneskelige relasjoner* kan være hygienefaktor som skal til for at de ansatte ikke opplever mistriivsel på jobb. Disse faktorene er tilstede ved at ledelsen viser lederskap ved en slik endring og viser mellommenneskelige relasjoner ved at de ansatte fikk mulighet til å si sin mening om hvordan de ville at utfallet skulle bli. Sikkerhet i jobb kan være den faktoren som ikke var like mye til stede i denne sammenheng, da det var en periode de ansatte var usikre på hva som skulle skje. Likevel var det sikkerhet i jobb i den forstand at det aldri var snakk om at noen skulle miste jobben i denne omorganiseringen.

4.1.3 Under omorganiseringen

Nytt barnehageår

Nytt barnehageår startet 1. august og da skulle alle avdelingene være på plass med nytt bemanningsoppsett. Mange synes det var godt å ha sommeren og ferien på seg for å være klar for den nye situasjonen etter ferien, forteller nestleder. Om sommeren er avdelingene slått sammen, på grunn av færre barn og voksne, og da jobber de ansatte med andre enn det de vanligvis gjør. Dette mener nestleder var en god start før dette barnehageåret. Da 1. august kom var det fortsatt ansatte som hadde ferie. Nestleder hadde selv ferie de to første ukene av nytt barnehageår og forteller at når han kom tilbake var ting lagt på hans avdeling, med tanke på innkjøring av ny medarbeider. «Da var det på en måte bare sånn det var». Han legger til at det var god stemning på huset etter ferien.

Det er store forskjeller når man bytter avdeling, særlig om man også bytter aldersgruppe man jobber med. I starten var det noen som ikke helt visste hva de skulle ta seg til sier nestleder, og legger til at det kan være uvant å komme fra småbarn- til storbarnsavdeling og omvendt.

Den ansatte som var mest negativ til omstillingen var også den daglig leder og nestleder var mest spent på. Denne ansatte måtte både skifte fløy og aldersgruppe, noe som var akkurat det han ikke ønsket, og ledelsen var spent på hvordan han kom til å takle det. Nestleder kan fortelle at denne ansatte fikk med seg sin tidligere avdelingsleder over på ny avdeling, på grunn av permisjon på den avdelingen. Dette var en midlertidig løsning, men var positivt for denne ansatte som var skeptisk til å begynne på ny avdeling. Nestleder mener dette var viktig i innkjøringsfasen på avdelingen. «Denne avdelingslederen tok med seg sine rutiner, noe som gjorde det gjenkjennbart og trygt», legger daglig leder til.

Ut fra dette kan man si at oppstart av nytt år gikk bra, selv om mange nå hadde fått nye og uvante arbeidsoppgaver. Her kan man trekke tråder til den siste fasen i Selyes (1978) stressteori, nemlig nyorienteringsfasen. Denne fasen innebærer tilpasning, finne nye løsninger og mestrings. De ansatte går inn i en fase der det er mye nytt og de må tilpasse seg den nye situasjonen, med nye medarbeidere. Når det kommer til den ansatte som var mest negativ kan man også her trekke inn Beggerud og Ihlens (2008) motsetningsforhold, da det å få med seg sin tidligere avdelingsleder i starten av året gjorde den nye situasjonen mer forutsigbar for denne ansatte. Dette kan ha vært en motivasjonsfaktor og kan også være grunnen til at denne ansatte ikke viste mer motstand.

4.1.4 Etter omorganiseringen

Daglig leder og nestleder er begge fornøyde med omorganiseringen og er enige om at de synes det har gått overraskende bra. Nestleder er fornøyd både som en i lederteamet og som avdelingsleder. Han ser at folk rundt seg også er fornøyd, og at det er god stemning på huset. Noen av avdelingene fungerer bedre enn andre, men sånn vil det bestandig være sier de. Dette dreier seg mer om personligheter sier nestleder, og mener at de utfordringene som er i de enkelte team ville vært der uansett. Det som er viktig for dem er at folk er fornøyde og at ting har gått bra etter 1. august. «Målet er at alle skal ha en trygg og god arbeidshverdag», sier daglig leder. Han legger til at grunnpilaren er å ville hverandre godt, og sier at:

Visjonen til barnehagen er «trygt og godt for stort og smått». Da tenker jeg både på unger, på ansatte og på foreldre. Vi skal være det for alle. For å få til det trenger man det viktigste i bunn, et godt personalsamarbeid. Har du ikke det, blir det ingen god barnehage heller.

Motivasjon og å yte god service

Denne delen av intervjuet startet som et spørsmål rundt motivasjon, men skled gradvis over i en prat om service. Da jeg spurte om de har sett noen endring i motivasjonen, kan nestleder fortelle at han har sett noe endring i motivasjonen i en positiv retning på den ansatte som var mest negativ fra starten av. Han vet likevel ikke om det er bytte av avdeling som er årsaken, eller om det er andre ting, og daglig leder mener det kan være en kombinasjon. Nestleder synes generelt arbeidsgleden og -moralen er stor på huset, og mener den har vært slik hele tiden. Barnehagen har hatt stor søknad om barnehageplasser, og det mener daglig leder det må være en grunn til. «Nøkkelen er å yte god service» sier han. Med service mener han det å være imøtekommende, være bevisst på hvordan de man møter foreldene i ulike situasjoner og kanskje måtte «svelge noen kameler» av og til.

Om det er tilfelle at de ansatte yter mer på jobb nå enn før omorganisering, tror ikke nestleder at det nødvendigvis har noe med selve omorganiseringen å gjøre. Han kan fortelle at konkurransen i bransjen er hardere fordi det nå er mer å velge mellom, og at de ansatte dermed er nødt til å yte litt ekstra på jobb. «Jeg tror vi har blitt mer bevisst på at vi er nødt til å yte mer service. Jeg tror det hadde vært det samme uansett hvem som hadde vært hvor» sier nestleder. Daglig leder sier at foreldregenerasjonen har forandret seg de siste 10-årene, at de stiller høyere krav nå, og mener derfor det er viktig å ha folk som er opptatte av god service.

Jeg ville også finne ut litt om de ansatte gleder seg mer til å komme på jobb nå, og hvordan trivselen er. Daglig leder tror det er noen som ser mer frem til å gå på jobb nå, men at han ikke kan gå god for alle. Han sier det er generelt høy trivsel, og at den også var høy før omorganiseringen, men at han tror den har endret seg for noen. Det har vært og er noe sykefravær, men dette sier daglig leder handler om helt andre ting enn arbeidsplassen. Grunnen til fravær er private årsaker, noen fysiske, men ikke jobbrelatert.

Her ser man at ledelsen mener og synes at arbeidsgleden og -moralen på arbeidsplassen er høy, slik som den også var før. At de ansatte eventuelt yter mer, kan ha noe med konkurransen i markedet å gjøre, og at de ansatte derfor er nødt til å yte mer service, slik nestleder forklarer det. Hvis dette er en motivasjonsfaktor hos de ansatte, er det en ytre faktor fordi barnehagen befinner seg i en konkurransesituasjon, noe som er en ytre motivasjonsfaktor ifølge Martinsen (2009). Av Herzbergs motivasjonsfaktorer kan det i

denne sammenheng trekkes tråder til disse faktorene; *selve arbeidet, prestasjoner, ansvar og personlig vekst*. Dette er noe jeg kommer tilbake til i presentasjonen av intervjuene av de ansatte, der det kommer bedre fram.

4.1.5 Oppsummering

Endringsprosessen organisasjonen har vært gjennom, kan sees på som prosessen Jacobsen og Thorsvik (2013) har definert med tre faser; opptining, endring og nedfrysing. Det er en strukturell endring i organisasjonen som er drevet av indre drivkrefter. Ledelsen startet i god tid med å informere om omorganiseringen, slik at de ansatte skulle ha tid til å fordøye det. Denne fasen er særlig viktig for å unngå å møte motstand. Planen ble klar, og endringen gikk som ledelsen hadde planlagt. Det var en omveltning for mange av de ansatte som fikk nye medarbeidere og kanskje også nye arbeidsoppgaver. Nedfrysingsfasen var i gang så fort alle avdelingene var på plass med alle voksne og barn etter sommeren. Ledelsen synes dette har gått bra og at de ansatte raskt tilpasset seg sin nye avdeling.

Daglig leder legger vekt på fellesskapet og at «vi er én barnehage». Dette kan være en grunn til at de ansatte viste relativt lite motstand mot endringen. Teorien om motstand sier det er en naturlig reaksjon, og det kan sies å være noe som forventes i forkant av endringer, fordi mennesker ønsker stabilitet og forutsigbarhet ifølge Beggerud og Ihlens (2008) motsetningsforhold mellom arbeidsliv og individ. Likevel er ikke motstand noe ledelsen møtte mye av i denne omorganiseringen. Grunnen til dette kan være omfanget på endringen. Det er en mindre endringsprosess, med relativt få antall ansatte som måtte bytte avdeling.

De to i lederteamet er enige om at nøkkelen til å være en god barnehage er å yte god service. Nestleder gir uttrykk for at det er konkurransen i markedet som kan ha fått de ansatte til å yte mer, der det er konkurranse i markedet som kan være en motivasjonsfaktor for de ansatte. Daglig leder har sagt seg enig i det, men legger mest vekt på å se barnehagen som helhet. Daglig leder mener hun kan se noe endring i motivasjonen til noen etter omorganiseringen, men nestleder tror ikke det er selve omorganiseringen som har fått til ansatte til å yte mer på jobb. Her kan personlige årsaker og konkurranse i markedet være andre grunner til det, mener han.

4.2 Intervjuene av de ansatte

Jeg har gjennomført intervjuer av syv ansatte. Tre av disse ble flyttet på og fire ble værende ved samme avdeling, men fått nye medarbeidere. Spørsmålene til de ansatte skiller seg noe fra spørsmålene fra lederintervjuet, men fasene er delt inn likt, med like undertemaer. I intervjuene av de ansatte har jeg vært interessert i å finne ut hva de ansatte mener om omorganiseringen, hvordan de opplevde denne endringsprosessen og hvordan det ser ut i ettertid. Jeg ville også prøve å finne ut hva de ansatte tenkte når de fikk høre om omorganiseringen og hvordan det har gått underveis i prosessen.

4.2.1 Introduksjon

Av de ansatte som ble flyttet på er alle tre barne- og ungdomsarbeidere, mens av de som ble værende er tre førskolelærere og en er barne- og ungdomsarbeider. De som bytte avdeling ble alle flyttet til en avdeling med en annen aldersgruppe. Noen av de ansatte jeg intervjuet har jobbet i barnehagen helt eller nesten siden oppstarten av barnehagen i 2004, mens noen har vært der litt kortere. Da jeg spurte om de har jobbet på samme avdeling siden de ble ansatt, forteller noen at de har blitt flyttet på tidligere. Det har skjedd noen flyttinger av ansatte før, men da har det vært av et mindre omfang med bare en og en, og ikke like omfattende som det var med denne omorganiseringen her forteller de.

Det er gjennomgående at alle synes sin tidligere avdeling, slik den var før omorganiseringen, fungerte bra. Det var et godt arbeidsmiljø og god stemning forteller de. En ansatt forteller at det har vært vanskelige perioder på den gamle avdelingen, men at dette var på grunn av at avdelingslederen var mye borte.

4.2.2 Før omorganiseringen

Det var delte meninger om hva de ansatte tenkte når beskjeden om at det skulle bli en omorganisering på huset kom. Noen ble med en gang usikre på hva som skulle skje og hvordan det kom til å bli. Noen så ikke poenget med å gjøre om på ting som fungerte, mens andre tenkte at dette var spennende og synes dette var et bra tiltak fra ledelsen sin side. En av førskolelærerne mente det var en sunn forandring, at man har godt av litt endring. Han forteller at han ikke hadde noe problem med å skulle jobbe med noen andre, men at han kom til å savne det teamet han hadde da. En annen ansatt uttrykte at dette var noe han følte «ble tredd nedover hodet» på han, noe ledelsene bestemte «at dette er noe vi bare må».

Usikkerhet og motstand

Mange påpekte at det var en periode med mye usikkerhet fra de fikk beskjed om omorganiseringen til det nye bemanningsoppsettet var klart. De lurte på om de kom til å bli flyttet på og eventuelt hvor, hvem som kom til å bli flyttet og hvordan avdelingene kom til å se ut til slutt. «Det var ingen som visste, og det var det verste at man ikke visste hva som skjedde» sier en av de som ble flyttet. En av førskolelærerne sier han trodde det skulle bli mer negativitet enn det ble, «men fordi folk fikk fordøyd det såpass lenge gikk det så greit som det gjorde». «Det ble sagt i god tid, folk fikk tid til å forberede seg litt» sier en annen ansatt. Det de aller fleste har poengtert er at man vet hva man har der man er, men ikke hva man går til.

Noen hadde også en mistanke fra første stund om hvordan utfallet kom til å bli. En av de som ble flyttet hadde med en gang beskjeden om omorganiseringen kom, tenkt at han var en av de som kom til å bli flyttet. Denne ansatte forteller at han har jobbet på samme avdeling siden oppstart av barnehagen, og at det derfor var naturlig å bli flyttet. Han er også enig i at de fikk god tid til å forberede seg. «Med en gang tenkte jeg at jeg ikke hadde lyst til å bytte avdeling, men etter hvert ble tanken på å bytte avdeling mer positiv» forteller denne ansatte.

De aller fleste tok til seg beskjeden greit og aksepterte det som skulle skje. Alle hadde sine tanker om det, men tenkte at dette kom til å gå. Likevel var det én person som ikke tenkte det samme. Etter den første beskjeden kom, tenkte han at dette var noe han ikke ønsket. Han var ganske sikker på at han kom til å bli flyttet, siden han var den som hadde vært på sin daværende avdelingen lengst. Han la ikke skjul på at dette var noe han var negativ til, og var åpen helt fra starten, at dette var noe han ikke ønsket. «Nei, jeg ville ikke. Så ikke poenget med å gjøre om på ting som fungerte, også var det trygt og godt å være på den gamle avdelingen. Der visste jeg hva jeg hadde» sier han. Han jobbet på det tidspunktet med en aldersgruppe han trivdes med, og forteller at han ga klar beskjed til ledelsen om at han ikke ønsket å bytte aldersgruppe.

Ut fra dette kan det sies å ha vært en del usikkerhet i personalgruppa rundt hvordan bemanningsoppsettet skulle se ut etter omorganiseringen. Her er som nevnt Beggerud og Ih lens (2008) motsetningsforhold mellom individ og arbeidsliv relevant, fordi mennesker er

trygghetssøkende og ønsker forutsigbarhet og stabilitet. Som det også kom frem av lederintervjuet kom de ansatte inn i en sjokkfase, men som raskt gikk over i reaksjonsfasen som er den første og andre fasen Selye (1978) beskriver i sin stressteori. Der starter man med fornektelse i sjokkfasen og går over til fasen der reaksjonene kommer, som ofte kan være sinne. I dette tilfellet reagerte de ansatte med usikkerhet, og vi ser én ansatt som viste noe motstand. Av Connors (1995) ni grunner til at motstand til endring oppstår kan man her særlig trekke frem det punktet som går ut på at man ikke har tro på at endringer er nødvendige, da denne ansatte ikke så noe poeng i å endre på noe som han syntes fungerte bra slik som det var. Om det var flere grunner til at denne ansatte viste motstand til endringen, kom ikke det frem av intervjuet.

Involvering

Alle fikk mulighet til å komme med sine forslag til nytt bemanningsoppsett, noe ikke alle benyttet seg av. En ansatt sier han synes det var vanskelig å skrive et slik forslag, da dette innebar å splitte opp avdelingen han var på. «Jeg synes det er vanskelig å skulle sette oss på forskjellige avdelinger, så da tenkte jeg at jeg må bare «ta det som det kommer»». Det er flere som har gitt uttrykk for at de har samme innstilling og skulle «ta det som det kommer». Da jeg spurte om de følte at de ble involvert i prosessen var det stort sett «ja» som var svaret, selv om flere ga uttrykk for at dette uansett var noe de *måtte* gjennom. Særlig én understreker graden av involvering, siden alle fikk samme muligheten til å komme med forslag til nytt bemanningsoppsett. «Da hadde man i hvert fall muligheten til å sette opp det man ønsket, og da var det opp til hver enkelt» sier han. En annen ansatt sa klart «ja» til at han benyttet seg av denne muligheten. «Jeg tenkte at hvis jeg skal ha muligheten til å klage, så må jeg komme med et forslag» sier han og smiler. En annen ansatte følte mer på at dette var noe ledelsen bare bestemte. «.. men så var det vel de som så behovet også» legger han til.

Da bemanningsoppsettet var klart og ble kjent blant de ansatte var det stort sett som de fleste hadde forventet. Mange hadde tenkt seg til hvordan det kom til å bli, fikk rett i det, og synes det virket greit. Den ansatte som var mest negativ til å bli flyttet på, fikk beskjed om at han kom til å bli flyttet til en annen avdeling med en annen aldersgruppe, noe som var akkurat det han ikke ønsket. Jeg spurte hva han tenkte når han fikk denne beskjeden, og fikk til svar: «Da måtte jeg bare omstille meg. Jeg var ærlig på at jeg ikke ønsket det, men jeg omstilte meg ganske kjapt på at okei, det her går vi inn for».

Her har bearbeidingsfasen for de ansatte startet, og de begynte å innstille seg på hvordan det kom til å bli når nytt barnehageår skulle starte. De ansatte kom relativt raskt over i bearbeidingsfasen, etter det ferdige bemanningsoppsettet var lagt fram, fordi de allerede hadde begynt å forberede seg på det som kom. Det er den tredje fasen i Selyes (1978) stressteori som innebærer å gradvis akseptere situasjonen, noe de ansatte begynte å gjøre etter de fikk vite hvordan situasjonen skulle bli. Slik som figur 3 om stressteori viser, har de ansatte ved å bevege seg relativt raskt fra fase til fase unngått å komme i det som kalles *vedvarende sjokkfase*, men klart å gå videre for å akseptere det nye. *Vedvarende sjokkfase* er noe de ansatte kan havne i hvis de ikke kommer seg videre til bearbeidingsfasen, eller at det tar for lang tid å komme seg dit. Vi ser at den ansatte som var mest negativ også aksepterte situasjonen, og bestemte seg for at det skulle gå greit. Dette kan knyttes opp mot det ledelsen sa om at de ville prøve å dra alle sammen i samme retning, at de er et fellesskap og «èn barnehage» slik daglig leder poengterer. En ansatt har også gitt uttrykk for å dra i samme retning som ledelsen og er også opptatt av fellesskapet. Han sier:

Jeg er opptatt av å tenke helheten i barnehagen rent avdelingsmessig. Da ser jeg også at det er en fin måte å løse noe problemer og utfordringer her og der på, samtidig som det kan være sunt og få et miljøskifte.

4.2.3 Under omorganiseringen

Nytt barnehageår

Da nytt barnehageår startet 1. august var alle på plass ved sine nye avdelinger, eller ved samme avdeling, men da med en eller to nye medarbeidere. Noen var fortsatt ute i ferie og kom tilbake til den nye avdelingen, som da allerede var i gang med innkjøring av nye voksne og nye barn. Ganske naturlig opplevde de som måtte bytte avdeling en større omveltning enn de som ble værende på samme avdeling, forteller de ansatte. De som fikk nye medarbeidere på sin avdeling sier overgangen gikk bra. De som byttet avdeling forteller at overgangen var stor. Alle tre som ble flyttet har byttet aldersgruppe, og sier dette er en stor forandring i måten å jobbe på. «Det er en litt annerledes jobbemetode. Må holde mer rutiner på småbarn enn på storbarn, fordi de har helt andre behov» sier en ansatt som ble flyttet fra storbarn- til småbarnsavdeling.

Det var fortsatt flere som var ute i ferie når barnehageåret startet, og dette var noe som kanskje gjorde overgangen noe vanskeligere. Den ene avdelingen startet opp uten

avdelingsleder eller vikarierende avdelingsleder tilstede, den andre avdelingen startet opp uten at noen av «de faste» var der. En ansatt som ble flyttet fra småbarnsavdeling til storbarnsavdeling sier at:

Det var egentlig veldig rart i begynnelsen. Det var vel egentlig litt vanskelig i begynnelsen. For jeg begynte der når jeg kom tilbake fra ferie, og da var begge lederne på avdelingen fortsatt på ferie. Det var tilvenning med nye barn, og egentlig synes jeg det skulle vært en leder der da.

Det er ikke fulle barnegrupper helt fra starten av et nytt barnehageår, så han forteller at det likevel gikk greit til lederne kom tilbake og barnegruppene fylte seg opp igjen.

Den andre avdelingen startet det nye barnehageåret med to nye ansatte på avdeling, i tillegg til en avdelingsleder som var på lån fra andre fløyen. At avdelingslederen som var på lån steppet inn for fraværende avdelingsleder var alle på avdelingen veldig fornøyde med. To ansatte sier henholdsvis: «Det er jeg kjempeglad for at han var der da vi startet opp. Da startet vi opp med helt blanke ark, og det var ryddige linjer» og «Når jeg hørte at min daværende avdelingsleder skulle være med over, selv om det var for en periode, så kjente jeg at jeg ble ordentlig letta. For da visste jeg at det ville bli ordentlig fra første stund».

Den ansatte som var mest negativ mot omorganiseringen måtte bytte aldersgruppe, noe som var akkurat det han sa han ikke ønsket. I tillegg måtte han bytte fløy, noe han forteller var en stor omveltning for hans del. «Jeg er den som har blitt flyttet på for det første mot min vilje, bytta fløy og aldersgruppe. Jeg er vel den som har fått den største omveltningen sånn sett» sier han.

Ut fra dette kan man se at de ansatte måtte gjennom en prosess ved oppstart av nytt barnehageår, der de måtte tilpasse seg den nye situasjonene. De ansatte er da inne i den siste fasen i Selyes (1978) stressteori, nemlig nyorienteringsfasen, der de må finne nye løsninger og måter å jobbe på. Dette er noe de forteller var en stor overgang til å begynne med.

4.2.4 Etter omorganiseringen

Det var gjennomgående blant de ansatte at de var fornøyde før omorganiseringen, og dette gir de også inntrykk for at de er i etterkant av endringen. De sier de nye teamene fungerer

godt sammen, og at de er fornøyde med sitt nye team. En av de som ble flyttet kommenterer forskjellen i lederstil han opplever. I tillegg til at det har vært noe ustabil på den avdelingen han jobbet på tidligere på grunn av permisjoner og sykdom, opplever han nå en annerledes lederstil hos sin nåværende avdelingsleder enn tidligere. Dette synes han er positivt og sier det er god struktur på avdelingen med en tydelig og klar leder.

Motivasjon

Da jeg skulle finne ut om motivasjonen til de ansatte har endret seg, spurte jeg dem om hvordan de opplever å være på jobb nå i forhold til før, om de ser mer frem til å gå på jobb nå og om de føler de yter noe mer enn før. Her får jeg til svar at trivselen blant de ansatte er høy nå og det var den også før, og de sier de gleder seg like mye til å komme på jobb nå som de gjorde før omorganiseringen. To av de som har byttet avdeling, sier det er noe forskjell å være på jobb nå, enn det var før, men dette er noe som skyldes helse og andre private årsaker. Den ansatte som var mest negativ til omorganiseringen, som nå gir uttrykk av å være fornøyd med endringen sier:

Det blir også mye personlig, for jeg har slitt med mine ting som var ustabil tidligere. Jeg har det bedre med meg selv, og da har jeg også det mye bedre på jobb. Så jeg synes alt er mye mer positivt nå enn det var for et års tid siden.

Dette er den ansatte som i utgangspunktet ikke ville bytte avdeling, og sier i etterkant at han er glad for at han fikk denne utfordringen. En annen sier at han trives godt på jobb nå, noe han også gjorde før, men er veldig fornøyd med at kroppen fungerer bedre etter han har byttet aldersgruppe. De som har blitt på de samme avdelingene opplever arbeidsdagene stort sett likt som før, mens de som har byttet opplever mer forskjell. Noen har fått andre typer arbeidsoppgaver, der noen forteller de har fått mer og noen mindre. Det er likevel gjennomgående at de ansatte er fornøyd med arbeidsoppgavene sine slik de er nå. Når jeg spør dem om de yter mere nå sier de at de føler de gjør det, fordi de må jobbe på en annerledes måte enn før, forteller de som har byttet avdeling.

Her kan man se at de ansatte ser forskjell på avdelingene før og nå, og de er fornøyde nå, noe de også var før omorganiseringen. I denne sammenheng kan vi se det opp mot noen av Herzbergs motivasjonsfaktorer som; *prestasjoner*, *ansvar*, *selve arbeidet* og *personlig vekst*. De sier de er fornøyde med arbeidsoppgavene som ligger under faktoren *selve arbeidet*. Når

disse blir løst på en måte de ansatte er fornøyde med, kommer man over til *prestasjoner* de oppnår. Det ligger også *ansvar* i å ha egne arbeidsoppgaver, som er en egen motivasjonsfaktor. Alle disse faktorene som de oppnår vil jeg påstå fører til *personlig vekst* hos de ansatte. Av hygienefaktorer som er tilstede slik at det ikke oppstår mistrivsel blant de ansatte har vi blant annet *sikkerhet i jobb, ledelse og mellommenneskelige relasjoner*, slik som forklart i delen om lederintervjuet. Når disse faktorene er tilstede, sørger det for at de ansatte ikke opplever misnøye. Andre typer arbeidsoppgaver og ulike personlige årsaker kan i dette tilfellet også være motivasjonsfaktorer for de ansatte.

4.2.5 Oppsummering

Med en slik endringsprosess møtte de ansatte et motsetningsforhold mellom sine behov og arbeidslivet. Mennesket er trygghetssøkende og vil ha stabilitet og forutsigbarhet, noe arbeidslivet ikke gir dem, da det byr på uforutsigbarhet og endringer, slik som figuren til Beggerud og Ihlen (2008) om motsetningsforholdet mellom arbeidsliv og individ viser. Dette ga de ansatte uttrykk for at stemte, da alle helst ville være der de var, for det var der det var trygt og godt å være. Der visste de hva de hadde, og det var usikkert hva de gikk til.

De ansatte har vært gjennom en prosess med forskjellige faser i reaksjoner på endringen. Dette kan forklares med Selyes (1978) stressteori som han har beskrevet med fire faser: sjokkfase, reaksjonsfase, bearbeidingsfase og nyorienteringsfase. De ansatte har vært gjennom alle disse fasene, og prosessen gikk såpass raskt at de unngikk å havne i *vedvarende sjokkfase*. Det gikk relativt kort tid mellom sjokkfase og nyorienteringsfase, som ifølge Selye (1978) er viktig for en vellykket endringsprosess.

Til slutt undersøkte jeg motivasjonen til de ansatte der jeg fikk frem at motivasjonen til de ansatte stemte overens med Herzberg's motivasjonsfaktorer. Disse var: *prestasjoner, ansvar, selve arbeidet* og *personlig vekst*. Trivselen og arbeidsmoralen er høy på huset, noe den både var før og er nå i ettertid av omorganiseringen. De ansatte er også inne på fellesskapsfølelsen, noe ledelsen også var opptatt av.

5. Avslutning

I denne oppgaven har jeg undersøkt de ansatte i en barnehage som har vært igjennom en endringsprosess. Her har noen av de ansatte byttet avdeling, slik at alle avdelinger og alle ansatte har blitt berørt. Problemstillingen til oppgaven var:

«Hvordan har omorganiseringen påvirket de ansatte og deres motivasjon?»

Med bruk av kvalitativ metode har jeg besvart problemstillingen gjennom å intervju ledelsen og et utvalg av de ansatte i barnehagen. Som oppsummering viser, kan det se ut som det er noe forskjell i oppfatningen hos de to lederne og de ansatte når det kommer til om motivasjonen har endret seg. Funnene viser at nestleder mener at hvis motivasjonen til de ansatte har endret seg, kan ikke det knyttes til omorganiseringen direkte. Konkurransen blant barnehagene kan være en medvirkende årsak til det, og at de ansatte derfor er nødt til å yte bedre og bedre service. Daglig leder fokuserer på felleskapet, og understreker flere ganger at «vi er én barnehage». Mange av de ansatte hadde en negativ innstilling til omorganiseringen, men noen ga uttrykk for at de synes det var bra og at det var sunt å gjøre om på teamene. Følelsen av å være en del av et fellesskap og å se hele barnehagen under ett ble også kommentert som viktig fra de ansatte sin side.

Kort oppsummert ser hendelsesforløpet i endringsprosessen slik ut:

	Før	Under	Etter
Ledere	Informerte og involverte de ansatte. La frem nytt bemanningsoppsett.	Gjennomførte endringen etter planen.	Vellykket endring og fornøyde ledere.
Ansatte	Noe negativitet. Tendens til motstand. Usikkerhet.	Lite involvering. Tilpasset seg uten mer motstand.	Vellykket endring og fornøyde ansatte.

5.1 Konklusjon

Omorganiseringen jeg har undersøkt synes å være en mindre omorganisering, som ikke har påvirket de ansatte i så stor grad som teoriene jeg har tatt for meg skal ha det til. Teorier som sier noe om dette er Connors (1995) grunner til motstand til at endring oppstår og Selyes (1978) stressteori om fasene mennesker i omstilling opplever. Vi ser elementer fra disse teoriene blant de ansatte, men ikke tydelig, noe som kan være grunnen til at det ikke har oppstått mer motstand enn det gjorde underveis i prosessen. Ved mindre strukturelle organisasjonsendringer synes det å være et poeng å skape en fellesskapsfølelse for å håndtere eller redusere de ansattes motstand. Det kan gjøres ved å se barnehagen som en helhet, og ikke som to fløyer eller fire avdelinger.

De ansatte ble tydelig påvirket når de fikk beskjed om at det skulle skje en omorganisering på arbeidsplassen. De aller fleste var negative fra starten av, mens noen så positivt på det. Det var mye usikkerhet blant de ansatte i perioden før de fikk vite hvordan det nye bemanningsoppsettet skulle se ut. De fikk tilbud om å komme med egne forslag, men de aller færreste involverte seg i prosessen. De ansatte begynte å slå seg til ro da det nye bemanningsoppsett ble klart, og de begynte å innstille seg på den nye situasjonen. Da nytt barnehageår startet begynte de å tilpasse seg på de nye avdelingene, noe som har gått seg fint til ifølge alle de ansatte. Vi kunne se at de ansatte fulgte fasene Selye (1978) beskriver i sin stressteori, men at de ansatte beveget seg raskt fra fase til fase, slik at avstanden ble kort mellom den første fasen, sjokkfasen, og den siste fasen, nyorienteringsfasen. Dette er noe som ifølge Beggerud og Ihlen (2008) er viktig å legge forholdene til rette for i planleggingsfasen, noe vi kan si at ledelsen i dette tilfellet har lyktes med. Omfanget på endringsprosessen kan også være en medvirkende årsak til at denne avstanden ble minimal.

Det var lite motstand å finne hos de ansatte, og det var kun én ansatt som viste motstand mot endringen. Her kunne vi se elementer fra fasene i en omstilling, men ikke tydelig opp imot teorien om motstand, der det framstilles som normalt og naturlig for mennesker å vise motstand mot endringer. Det kan være tilfellet at det er lite motstand på grunn av omfanget på endringen. De ansatte fikk muligheten til å involvere seg, som også kan være en årsak til lite motstand, da de ansatte hadde muligheten til å bli hørt. Både ledelsen og de ansatte har også poengtert at de ansatte fikk god tid til å fordøye beskjeden om omorganisering, før selve endringen skjedde. De ansatte som viste mest motstand, fikk med seg sin tidligere

avdelingsleder over på den nye avdelingen, noe som reduserte motstanden mot endring hos denne ansatte.

Når det kommer til motivasjonen hos de ansatte er ledelsen noe enig seg imellom, men har også noen delte meninger om hva som er motiverende for de ansatte, og om omorganiseringen kan være en medvirkende årsak til dette. Daglig leder mener å ha sett noe endring i motivasjon i positiv forstand, mens nestleder er usikker på om det direkte har noe med omorganiseringen å gjøre. For noen har det vært snakk om personlige årsaker til endring i motivasjon. Daglig leder er opptatt av fellesskapet og å se barnehagen under ett, mens nestleder er også inne på om konkurransen i markedet får de ansatte til å yte mer, da det er noe han sier barnehagen er *nødt* til. Her var det å yte god service det sentrale, noe de begge er enige i er nøkkelen til å drive en god barnehage. Ledelsen var inne på både indre og ytre motivasjonsfaktorer som kan være årsak til endring i motivasjonen til de ansatte. Trivsel og arbeidsglede blant de ansatte har ikke ledelsen noe å utsette på verken tidligere eller etter omorganiseringen.

De ansatte er gjennomgående enige om at trivselen og arbeidsgleden i barnehagen er høy. De er som ledelsen enige om at det var slik både før omorganiseringen, og også nå i ettertid. Noen av de ansatte sier de føler de yter mer etter omorganiseringen på grunn av at de har fått nye og andre arbeidsoppgaver, og motivasjonsfaktorer i denne sammenheng kan være *prestasjoner, ansvar, selve arbeidet* og *personlig vekst*. De var også inne på fellesskapet, ved å tenke på barnehagen som helhet, og flere var enige i at det var sunt for dem med et miljøskifte.

De ansatte i denne barnehagen har i liten grad blitt påvirket av omorganiseringen som har blitt gjennomført. Motivasjonen er fra de ansattes øyne lik som den var før denne endringsprosessen, selv om man kan se flere motivasjonsfaktorer som generelt bidrar til høy motivasjon blant i ansatte i denne barnehagen.

Litteraturliste

- Beggerud, R. & Ihlen, F. (2008). *Omstilling arbeidslivet: Teori og praksis*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen D. I. & Thorsvik J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig Metode* (4. utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2009). Ledelse og kompetansestyring. I Ø. L. Martinsen, (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 209–239). Oslo: Gyldendal akademisk
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Munkejord, K. (2013). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333–353). Bergen: Fagbokforlaget
- Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø. (2008). *Omorganisering*. Lokalisert på <http://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisasjonisk/endringer/omorganisering/>
- Yukl, G. (2009). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen, (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 167–205). Oslo: Gyldendal akademisk

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til ledeslen og de ansatte

Informasjon om å delta i intervju til bacheloroppgave

Som bacheloroppgave på tredje året mitt på økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena, har jeg valgt å skrive om omorganiseringen av de ansatte i barnehagen. Det jeg vil prøve å finne ut er hvordan det ser ut nå i forhold til hvordan det var før endringen. Hovedtemaene i intervjuet vil være situasjonen før og i etterkant, hvordan forslaget ble mottatt og hvordan prosessen har vært.

For at jeg skal få med meg alle svarene slik at jeg senere kan behandle og analysere det som blir sagt, vil jeg gjerne bruke lydopptak under intervjuene. Hvis dette føles ubehagelig er det selvfølgelig lov å si nei til det, og da vil jeg kun notere underveis. Lydopptakene vil det være kun jeg som har tilgang på, og de vil bli slettet etter at oppgaven er ferdig skrevet. (Oppgaven skal leveres 2.mai 2016). Det vil ikke bli spurt om personopplysninger som kan spores tilbake til de enkelte informantene, og alt blir anonymisert.

Det er helt frivillig å delta, og du kan når som helst avbryte intervjuet. Jeg har tenkt til å gjennomføre både individuelle intervjuer og gruppeintervjuer på 2-3 personer.

Intervjuene vil vare mellom 20 min og 1 time, alt etter som hvor mange som er med på hvert intervju.

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen Astri Ellevold

Vedlegg 2: Intervjuguide – ledelsen

Intervjuguide 1: Ledelsen

Introduksjonsspørsmål:

- Hvilke stillinger har dere?
- Jobbet her lenge?
- Arbeidserfaring?
- Hvordan fungerer ledelsen som team?

Overgangsspørsmål

- Hvorfor begynte dere å tenke på denne omorganiseringen?
 - Med tanke på hvordan situasjonene var
- Hvorfor var det derfor nødvendig med en endring?

Nøkkelspørsmål

Fase 1: Før endringen

- Hvordan startet denne endringsprosessen?
 - Når begynte dere å tenke på det?
 - Når informerte dere de ansatte?
 - Hvordan ble dette mottatt?
- Ble de ansatte involvert?
 - Hvordan?

Fase 2: Under endringen

- Har dere møtt motstand i denne prosessen?
 - Evt. hvordan?
 - Hvordan ble det løst?
- Hvordan opplevde dere selv prosessen?
 - Gjennomførelsen av den

Fase 3: Etter endringen

- Hvordan ser dere situasjonen nå, etter endringen?

- Er dere fornøyd? Med hva?
- Ser dere noen endringen i motivasjonen til de ansatte fra før endringen og nå?
(Med dette mener jeg arbeidsglede og – innsats)
 - Ser det ut som de ansatte gleder seg mer til å komme på jobb?
 - Ser det ut som de yter noe ekstra?

Avsluttende spørsmål

- Har dere fått noen tilbakemeldinger?
 - Fra ansatte?
 - Fra foreldre?
- Kort oppsummering
- Kommentarer, spørsmål, eventuelt andre innspill som ikke har kommet frem i intervjuet
- Takke for hjelp og at jeg fikk bruke av tiden deres.

Vedlegg 3: Intervjuguide – ansatte

Intervjuguide 2: Ansatte

Introduksjonsspørsmål:

- Hvilken stilling har du?
- Hvilken avdeling jobber du på?
 - Storbarn/småbarn?
- Jobbet her lenge?
 - På samme avdeling?

Overgangsspørsmål:

- Hvordan fungerte avdelingen din før endringen?
 - Med tanke på arbeidsmiljø og utførelse av arbeidsoppgaver

Nøkkelspørsmål:

Tema 1: Før endringen

- Hva tenkte du når du først hørte om omorganiseringen?
 - Hvordan ble forslaget mottatt av dere ansatte?
- Hvordan synes du ledelsen har lagt frem problemet
 - Og måten de har løst det på?
- Føler at dere ble involvert?

Tema 2: Under endringen

- Ble du flyttet på under omorganiseringen? Fra hvor til hvor?
 - Hvis ikke, ble mange på din avdeling flyttet?
- Hvordan opplevde du dette?
 - Vanskelig/enkelt å tilpasse seg?

Tema 3: Etter endringen

- Hva førte denne endringen med seg?
 - Bedre teamsammensetting? Som er mer fokusert og effektive?
- Hvordan opplever du å være på jobb nå i forhold til før?

- Ser du på det å være på jobb med andre øyne nå enn før?
- Ser du mer frem til å gå på jobb nå i forhold til før omorganiseringen?
- Yter du mer på jobb nå?
- Har du begynt å gjøre ting annerledes?
 - Utfører du arbeidsoppgaver annerledes?
 - Evt andre arbeidsoppgaver?
- Ser du noen forandring på de andre avdelingene?

Avsluttende spørsmål:

- Hvordan synes du det går nå?
 - Hva er bra, evt dårlig?
- Er du fornøyd med endringen?
 - Evt med hva?
 - Var det til det bedre?
- Har dere fått noen tilbakemeldinger? Er de fornøyde?
 - Fra ledelsen?
 - Fra foreldre?
- Kort oppsummering
- Kommentarer, spørsmål, eventuelt andre innspill som ikke har kommet frem i intervjuet
- Takke for hjelp og at jeg fikk bruke av tiden deres.